

# Comunicaciones y evaluación de la ética empresarial

## 7

*E*ste capítulo analiza dos elementos esenciales de un programa de ética empresarial: (a) comunicación sobre los estándares, procedimientos y expectativas y (b) conocimiento sobre qué es lo que ocurre en la empresa. La comunicación en la empresa comercial responsable (RBE por sus siglas en inglés) es mutua —es decir, los propietarios y gerentes se esfuerzan para asegurar que los empleados y agentes entiendan sus estándares, procedimientos y expectativas, y los propietarios, gerentes, supervisores, trabajadores y agentes también tienen la información que necesitan cuando la necesitan. Una RBE también compromete a sus partícipes externos para promover expectativas razonables y determinar la satisfacción del partícipe.

### Comunicación y evaluación

Para que una empresa sea responsable, todos los partícipes deben tener un entendimiento completo de sus roles y responsabilidades en el funcionamiento de su infraestructura de ética empresarial. Además, los gerentes deben saber si los estándares, procedimientos y expectativas son adecuados para satisfacer las expectativas razonables de sus partícipes<sup>1</sup>.

Este capítulo describe la infraestructura y las mejores prácticas usadas por una RBE para comunicar sus estándares, procedimientos y expectativas y para asegurar que las mismas sean acatadas y satisfechas. Los propietarios y gerentes se hacen dos preguntas:

- **Comunicación y evaluación**
- **Comunicación de los estándares y promoción de expectativas razonables**
- **Garantía de que los miembros acaten los estándares y satisfagan las expectativas**

1. ¿Cómo podemos comunicar eficazmente nuestros estándares y procedimientos y promover expectativas razonables entre nuestros partícipes?
2. ¿Cómo podemos saber que nuestros miembros acatan nuestros estándares y que se satisfacen las expectativas razonables de los partícipes?<sup>2</sup>

## Comunicación de los estándares y promoción de las expectativas razonables

Una característica cultural principal de una empresa es hasta qué punto el conocimiento es compartido<sup>3</sup>. La comunicación dentro de una RBE no es vertical, sino que fluye en todas las direcciones. Cómo se comunican los elementos de un programa de ética empresarial es una parte integral del programa en sí. La manera en que los propietarios y gerentes comunican el valor que ponen en el programa a través de las selecciones que hacen, lo que dicen y lo que hacen o dejan de hacer definirá el programa para la mayoría de los otros partícipes.

NOTA PRÁCTICA

### Flujo de información y responsabilidad social corporativa

.....

La deficiencia central de lo último en la actualidad en cuanto a responsabilidad social corporativa proviene de la debilidad de la fuerza que lo hace funcionar y lo anima—información relevante para el mercado, creíble, comparable. Sin información de buena calidad, los consumidores e inversionistas no pueden expresar preferencias coherentemente y con exactitud a través de los mercados y los gerentes no pueden tomar decisiones eficaces y estratégicas acerca del cambio en los procesos de producción y diseño del producto.

Lyuba Zarsky

"Beyond Good Deeds"

### DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIONES

Para que los propietarios y gerentes se comuniquen sobre la conducta empresarial responsable, deben trabajar desde un programa de comunicaciones que entregue un mensaje claro y constante de lo que significa para la empresa ser responsable. Debe incluir a todos los empleados y agentes de la empresa y extenderse más allá de los mismos de manera de incluir a todos los otros partícipes, según sea apropiado.

Las comunicaciones formales son el aspecto más obvio: anuncios de programas, boletines informativos de la compañía, nueva orientación del empleado, programas de capacitación, carteles, informes anuales y de responsabilidad social, discursos y reuniones. Las comunicaciones informales pueden incluir gerentes que expliquen cómo llegaron a una decisión, trabajadores con experiencia que informan a los contratados recientemente “cómo realmente funcionan las cosas aquí”, y todas las formas de rumores y chismes. Los propietarios y gerentes deben estar alertas a ambas formas de comunicación. Si las comunicaciones formales cuentan una historia mientras las comunicaciones informales cuentan otra, los partícipes a menudo se frustran y se vuelven cínicos.

Para planificar el programa de comunicaciones, los propietarios y gerentes deben identificar a sus partícipes y dar prioridad a los esfuerzos de comunicación entre ellos. Deben analizar cómo llegar mejor a algunos partícipes en particular. Como con otro aspecto de un programa de ética empresarial, el programa de comunicaciones debe reflejar un entendimiento exacto del contexto relevante y de la cultura organizativa.

El programa de comunicaciones también debe tratar sobre cómo solicitar y responder a los comentarios y reacciones de empleados y otros partícipes. Dichos comentarios y reacciones ayudan a la empresa a investigar si sus estándares y procedimientos son conocidos y acatados —y si se satisfacen las expectativas razonables del partícipe.

### ***Conocer al público***

Para la RBE, la audiencia objetivo incluye todos los partícipes. Los partícipes y sus intereses se identifican a través de los procesos de observación del contexto relevante y la cultura organizativa descrita en el capítulo 4. A través de estos procesos, los propietarios y gerentes obtienen un entendimiento firme de qué es lo que se requiere de la empresa para que su programa de ética empresarial sea eficaz.

Los partícipes, ya sean internos o externos, a menudo tienen perspectivas que difieren extensamente sobre los estándares, procedimientos y las expectativas de la empresa. Las comunicaciones a los partícipes deben estar adaptadas para guiar sus conductas o promover expectativas razonables en consecuencia.

Los partícipes intrínsecos pueden clasificarse en términos de su interés en la ética:

- Algunos empleados son *entusiastas éticos*. Estos empleados tienen opiniones sobre la responsabilidad corporativa que son suficientemente fuertes como para influenciar a quién eligen como empleador<sup>4</sup>.
- Otros están *comprometidos éticamente*. Estos empleados han adoptado los estándares, procedimientos y las expectativas de la empresa en principio pero todavía requieren apoyo. Deben tener la garantía de que sus selecciones y acciones cumplirán con las expectativas de la empresa. También deben saber que si acatan los estándares y procedimientos de la empresa todavía pueden tener éxito. Por ejemplo, la mayoría de los

empleados se sentirán tranquilos al saber que el soborno y otras prácticas corruptas están prohibidas por la empresa, pero estarán afligidos si los propietarios y gerentes miran a otro lado cuando sus compañeros continúan sobornando a los agentes de compras para cumplir con las cuotas o ganar bonificaciones.

- Otros empleados son éticamente inconscientes. No están conscientes de —o no han aceptado todavía— estos estándares, procedimientos y expectativas, por lo que se los debe educar acerca de los roles y responsabilidades individuales de los empleados, y debe construirse la infraestructura de ética empresarial para asegurarse de que se honran esos estándares, procedimientos y expectativas.
- Aún otros empleados son éticamente deficientes. Han rechazado calladamente los estándares y procedimientos de la empresa porque hacen más difícil el negocio lucrativo. Estas personas necesitan que se les asesore acerca de que (a) la empresa está dedicada a sus estándares, procedimientos y expectativas y (b) no se tolerará la desviación de éstos. A menudo estas personas se apartan voluntariamente de la empresa cuando se dan cuenta de que los propietarios y gerentes están genuinamente comprometidos con la ética empresarial. Si no, los propietarios y gerentes deben sentar las bases para quitarlos o aislarlos, como se trata en el capítulo 8.

En gran medida puede hacerse igual clasificación de los partícipes externos. El mensaje de la empresa debe resonar con ellos, quienes pueden considerarse como aliados potenciales. Algunos grupos de defensa de los partícipes, por ejemplo, trabajarán de manera cooperativa con una RBE para ayudarla a entender mejor el impacto de sus actividades sobre otros, siempre y cuando estén convencidos de que la empresa está interesada en encontrar soluciones mutuamente satisfactorias<sup>5</sup>.

Otros partícipes están bien intencionados pero son hostiles hacia una empresa porque no entienden su propósito o los retos que la misma enfrenta. Un ejemplo es un incidente entre la organización de defensa Greenpeace y una unidad de la Royal Dutch / Shell, que involucraba deshacerse de una gastada plataforma de perforación petrolera de alta mar conocida como Brent Spar. El conflicto giró en torno a qué método de eliminación causaría el menor daño ambiental. Greenpeace no estaba dispuesto a considerar ningún método que no fuera descomisionar la tierra. Royal Dutch /Shell tuvo que demostrar científicamente su método de eliminación y considerar “factores sociales, éticos, estéticos, legales y económicos... además de la evidencia científica<sup>6</sup>”. Finalmente, se recicló a Brent Spar para hacer una terminal de ferry<sup>7</sup>, pero todos los participantes en la disputa perdieron financieramente y dañaron sus reputaciones: Royal Dutch /Shell, Greenpeace y el gobierno del Reino Unido, que habían aprobado la eliminación en alta mar de la plataforma de perforación petrolera.

En los países islámicos, por ejemplo, no es aceptable producir productos de carne de puerco o de alcohol. Algunos grupos de partícipes continúan sospechando de Nestlé (la empresa suiza de comidas y bebidas) por comercializar fórmulas para bebés en países pobres que no tenían las aptitudes

de higiene ni podían leer y escribir para usar el producto correctamente. Otros grupos de partícipes nunca aceptarán como negocios responsables a los fabricantes de tabaco o contratistas de defensa. Para que una empresa comprometa a tales partícipes, un programa eficaz de comunicaciones debe encarar sus negocios tan directamente como sea posible, sin sacrificar creencias fundamentales. Por ejemplo, el informe de responsabilidad social de *British American Tobacco* describe sus prácticas sociales y ambientales, mientras reconoce que algunas personas nunca verán a una compañía de tabaco como responsable intrínsecamente<sup>8</sup>.

### *Evaluar las necesidades*

Antes de diseñar un programa de comunicaciones, los propietarios y gerentes deben llevar a cabo un análisis de las necesidades para averiguar qué deben saber los partícipes. En general, es clara la necesidad de comunicar los estándares, procedimientos y expectativas de la empresa a los empleados y agentes. Es probable que la mayoría de los empleados o muchos partícipes no leerán los diversos documentos del programa de ética empresarial de cubierta a cubierta. Y aún si algunos partícipes lo hacen, los propietarios y gerentes querrán enfatizar regularmente sus compromisos de cumplir con el programa.

Los propietarios y gerentes necesitan saber mucho más que las audiencias a las que se dirigen para diseñar un programa eficaz de comunicaciones. Como se describe en la hoja de trabajo 9 de la RBE al final de este capítulo, la administración debe usar un número de herramientas de evaluación estándar tales como entrevistas, grupos de enfoque, encuestas, revisión de documentos y observación directa para hacer las preguntas siguientes<sup>9</sup>:

- ¿Qué clases de asuntos sobre una conducta empresarial responsable enfrentan los empleados y otros partícipes, o en cuáles están interesados?
- ¿Qué deben saber los empleados y otros partícipes para poder cumplir con sus roles y responsabilidades y tener expectativas razonables sobre la empresa?
- ¿Cómo saben los empleados y otros partícipes lo que se espera de ellos y qué pueden esperar?
- ¿Qué métodos de comunicaciones están disponibles para la empresa para llegar a partícipes específicos?
- ¿Cuáles son los criterios por los cuales se evaluarán las comunicaciones exitosas?

El uso de la hoja de trabajo 9 de la RBE en conjunto con otras hojas de trabajo, tales como la hoja de trabajo 2 de la RBE y la hoja de trabajo 4 de la RBE (ver el capítulo 4) ayudará a la administración a determinar *qué* debe comunicarse *a quién* y *cómo*. Con la información obtenida, un grupo de trabajo puede desarrollar un plan para diseñar un programa de comunicaciones amplio.

Típicamente los partícipes más importantes para contactar serán los clientes, empleados y agentes. Los próximos en prioridad pueden ser los partícipes financieros, tales como propietarios e inversionistas, y luego

los grupos específicos de defensa de partícipes. La administración debe realizar este análisis cuidadosamente para asegurarse de que su mensaje acerca de los estándares, procedimientos y expectativas se comunica tan eficaz y eficientemente como sea posible. Tal vez lo más importante para el éxito del programa a largo plazo es la consideración de los criterios que se usarán para determinar si el programa es exitoso. Como mínimo, debe estar claro para la administración que el programa de comunicaciones contribuya a lograr los resultados esperados del programa en general<sup>10</sup>.

El producto de este análisis de necesidades debe ser un informe resumido que describe la situación del programa, las audiencias objetivo, los objetivos, recursos y restricciones del programa y los resultados esperados. El próximo paso es diseñar un programa de comunicaciones con el uso del informe resumido.

### **COMUNICACIÓN DE LOS ESTÁNDARES, PROCEDIMIENTOS Y EXPECTATIVAS**

Los estándares, procedimientos y expectativas de una conducta empresarial responsable deben comunicarse a través de tantos medios como sea posible para que sean recibidos por la audiencia objetivo. Algunos medios se establecen por ley, tales como los informes anuales a los accionistas o las evaluaciones de impacto ambiental para las agencias del gobierno. Otros se establecen por costumbre o práctica, tales como un boletín informativo o un sitio Web de la empresa. Algunos sugieren mejores prácticas, tales como la Global Reporting Initiative y AA1000S, un marco para dar cuenta del desempeño de la organización<sup>11</sup>.

Una parte importante de cualquier programa de comunicaciones es la capacitación, la educación y el desarrollo. Para la RBE, la capacitación debe ser exhaustiva. Para que una empresa sea responsable como un todo, cada uno de sus empleados y agentes deben tener habilidades, conocimiento, entendimiento y actitudes necesarias para trabajar juntos para lograr las metas y objetivos de la empresa.

#### ***Promoción del programa a través de discursos de la administración***

No hay duda de que cuando los propietarios y gerentes hablan, los empleados y otros partícipes escuchan—por lo menos hasta cierto punto. Los empleados y otros partícipes están también alertas a lo que no se dice, tanto (o más) que a lo que se dice. Los propietarios y gerentes deben estar particularmente alertas al riesgo de mencionar solamente en ocasiones especiales las creencias fundamentales de la empresa o el programa de ética empresarial. Los empleados y agentes observarán que el propósito, los valores y estándares de la empresa raramente se discuten. Por ejemplo, un director ejecutivo (CEO) era famoso por referirse al programa de ética empresarial solamente una vez al año. A pocos empleados se les escapó que, mientras él alababa el programa el día que se reservó para honrarlo, nunca se refirió o se interesó por éste en ningún otro momento.

Especialmente cuando se introduce un programa de ética empresarial, los gerentes deben aceptar que sus mensajes pueden recibirse con escepticismo.

Esa es la razón por la cual el capítulo 3 insta a que se trate el programa de ética empresarial con toda la seriedad de una estrategia.

*Distribución de declaraciones, códigos, estándares, procedimientos y expectativas*

Como se enfatiza en el capítulo 5, los documentos que establecen estándares, procedimientos y expectativas de conducta empresarial responsable son solamente el comienzo de un programa de ética empresarial. Hasta el punto que los empleados y otros participantes estuvieron involucrados formalmente en escribir los documentos básicos exponiendo orientaciones y estableciendo expectativas, el proceso de comunicaciones ha comenzado. Verdaderamente, el mero acto de designar empleados como asesores de proyectos, descrito en el capítulo 3, comienza a comunicar con cuánta seriedad la administración toma su programa de ética empresarial.

Un paso muy importante es distribuir copias de estándares, procedimientos y expectativas de conducta empresarial responsable a cada empleado y agente, y requerir que los mismos acusen recibo. Para quienes fueron contratados recientemente en una empresa, los documentos que establecen los estándares, procedimientos y expectativas para una conducta empresarial responsable deben estar entre los primeros asuntos que se encararan durante la orientación. Algunas empresas discuten sus creencias fundamentales tan temprano como en el proceso de contratación. Una empresa, Guardsmark, incluye una copia de su código como parte del contrato de empleo. En la Unión Europea, donde los contratos de empleo se usan para exponer términos y condiciones de empleo, a menudo los empleados deben estipular el cumplimiento con un código para que éste sea aplicable<sup>12</sup>.

Algunas compañías distribuyen tarjetas tamaño billetera a todos los empleados con las creencias fundamentales de la empresa e información de contactos sobre la ética empresarial. Otros ponen tal información al dorso de las tarjetas de identificación del empleado.

*Fijación de anuncios con resúmenes o listas de principios*

Un medio rentable para reafirmar el mensaje de conducta empresarial responsable es fijar anuncios con las creencias fundamentales de la empresa en los vestíbulos, cuartos de reunión y en los espacios de trabajo, así como en tableros de anuncios. Cuando una empresa respondía a una crisis de conducta empresarial responsable, un gerente empezaba cada reunión recitando los principios o valores fundamentales de la empresa. Otras empresas han requerido que todas las reuniones comiencen con instrucciones específicas de seguridad, que incluyen rutas designadas de escape, para reafirmar los valores fundamentales de la salud y seguridad del empleado.

La fijación de anuncios es un medio de comunicarse, pero los propietarios, gerentes y supervisores deben asegurarse de que el mensaje verdaderamente se entiende. Por ejemplo, cuando se le preguntó a un empleado qué significaba “calidad”, éste respondió, “Yo no sé, pero mi supervisor me dijo que si alguien preguntaba, yo debo señalar al anuncio en la pared”.

*Fijación de anuncios en un sitio web*

Con más frecuencia, los estándares, procedimientos y las expectativas para una conducta empresarial responsable se anuncian en el sitio web o intranet de la empresa. Esta información usualmente incluye las creencias fundamentales, una declaración de los principios de la empresa y un informe anual. Cada vez más frecuentemente los sitios web incluyen el código de conducta completo, la información de contactos para las figuras claves en el programa de ética empresarial e información acerca de cómo buscar asesoramiento e informar sobre las preocupaciones. Algunas organizaciones ahora anuncian un informe de responsabilidad social, que se discutirá con más detalle en el capítulo 10.

*Publicación de artículos y boletines informativos*

Los artículos o columnas sobre una conducta empresarial responsable pueden colocarse regularmente en las publicaciones de la empresa. En grandes empresas el programa de ética empresarial puede tener su propio boletín informativo. Cualquiera que sea el medio, los artículos pueden tratar asuntos de interés particular para la administración. Estos asuntos incluyen áreas de riesgo serio, patrones de conducta que causan preocupación u oportunidades para realzar la reputación de la empresa o añadir valores que los gerentes quieren asegurarse de que no se les escapa a los empleados.

Una pregunta particularmente sensible es cómo tratar los incidentes que han llevado a disciplinar a un empleado. No hay mejor manera de demostrar el compromiso de la administración para con los estándares, procedimientos y expectativas de conducta empresarial responsable que revelar públicamente cómo los gerentes atendieron una situación difícil —particularmente cuando el asunto involucró a un ejecutivo de nivel superior.

Mientras reconocen el valor para tratar los asuntos de la vida real y describir respuestas, los gerentes deben tener en cuenta los derechos de privacidad del empleado antes de publicar detalles del incidente. A menudo es posible describir la situación y respuesta de la administración, incluyendo acción disciplinaria, sin incluir información de identificación. Sin embargo, si la empresa es lo suficientemente pequeña o el acontecimiento es lo suficientemente notorio, es posible que la identidad del empleado sea clara para todos los empleados. Lo mismo puede también ser verdad cuando se recompensa a un empleado por alguna decisión o acción éticamente ejemplar. En muchas culturas organizativas, las recompensas individuales o por informar sobre asuntos de otro miembro del grupo degradarían la armonía del grupo en sí.

*Hacer que los folletos de ética estén fácilmente disponibles*

Cuando hay asuntos de interés particular para la administración, se les puede dar folletos a los empleados y agentes para tratarlos. Entre muchos otros, los temas pueden incluir tratar con conflictos de interés, aceptar o rehusar regalos y gratuidades, satisfacer las expectativas de los participantes y buscar asesoramiento e informar sobre las preocupaciones. Tales folletos deben colocarse en estantes ubicados en lugares donde se congregan los empleados. Pueden estimular el diálogo. Los ejemplares que se toman de los estantes también son un indicador aproximado de los problemas que los empleados quieren conocer más.

## **CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Hacer discursos y distribuir materiales escritos son elementos necesarios para hacer público el mensaje, pero no son suficientes. Todos los empleados — desde gerentes hasta trabajadores— necesitan tiempo en el trabajo para revisar estándares, procedimientos y expectativas empresariales responsables; para explorar asuntos de conducta empresarial responsable; para aprender cómo funcionan las estructuras y los sistemas del programa; para entender sus roles y responsabilidades; y para desarrollar el razonamiento ético necesario y las habilidades de diálogo.

Diseñar un programa de capacitación requiere la misma atención para con los objetivos y resultados que el diseño del programa de ética empresarial como un todo. Requiere atención a la situación, a los recursos disponibles, a las actividades y a los participantes, las audiencias objetivo, las salidas y los resultados esperados. Sin esta atención para detallar, ni el programa de ética empresarial ni el programa de comunicaciones o el programa de capacitación tienen criterios para evaluación. En resumen, no está claro para todos a qué se parece el éxito.

### ***Demostrar el compromiso de la administración***

Pocas decisiones simbolizan más el compromiso de la administración para su programa de ética empresarial que dedicar el tiempo, regularmente, para la capacitación en conducta empresarial responsable. Más allá de las habilidades, el conocimiento y el entendimiento desarrollado a través de tal capacitación, el mero hecho de que la administración dedica tiempo valioso del empleado para tal capacitación ayuda mucho a demostrar que toma en serio sus estándares, procedimientos y expectativas volviéndose parte de la cultura organizativa—en vez de solamente una recopilación de políticas que se mantienen ocultas en un estante.

Volver a planificar operaciones de mucho movimiento diario para acomodar capacitación regular del empleado también conlleva un mensaje importante de los gerentes y supervisores para sus empleados. Donde la capacitación se trata como una parte integral de la empresa, los empleados tienden a valorarla más que donde la capacitación se trata como un mal irritante o necesario.

### ***Reafirmar las creencias fundamentales y la cultura organizativa***

La capacitación debe estructurarse como un enlace esencial entre las creencias fundamentales de la empresa, el programa de ética empresarial y los resultados esperados del programa. Como tal, la capacitación en una conducta empresarial responsable es una de las actividades claves para listar en el modelo lógico del programa desarrollado en el capítulo 4 (Hoja de trabajo 1 de la RBE).

El programa de capacitación debe reflejar la cultura organizativa de la empresa. La empresa debe proyectar el comportamiento esperado a través del programa de capacitación. La capacitación también debe contribuir a los resultados esperados del programa de ética empresarial. Si un resultado esperado del programa, por ejemplo, es que los empleados aprendan

a reconocer los negocios de conducta empresarial responsable más fácilmente y hablen sobre ellos en términos de creencias fundamentales, estándares y procedimientos, entonces la capacitación compuesta principalmente de conferencias no dará resultados. Donde los empleados no se acostumbran a que se les pregunte cómo tratarían los asuntos importantes, como para que los planteen, la capacitación deberá demostrar cómo se hace —e involucrar a los empleados a medida que aumenta su nivel de comodidad.

### *Diseñar el programa*

Los objetivos del programa de capacitación dependen del contexto relevante, de la cultura organizativa, de las metas y objetivos y de los resultados esperados para el programa de ética empresarial como un todo. Diseñar el programa de capacitación comienza con el informe resumido de la evaluación de las necesidades de comunicación (Hoja de trabajo 9 de la RBE). El programa de capacitación debe basarse en las creencias fundamentales de la empresa. Debe reflejar las presiones del contexto de la empresa y de su cultura organizativa. Su objetivo principal es hacer una contribución positiva hacia el logro de los resultados esperados del programa.

Como mínimo, las sesiones de capacitación deben requerir que los empleados se familiaricen con las leyes y reglamentos aplicables, así como con los procedimientos de la empresa para informar e investigar los asuntos sobre conducta empresarial responsable. La capacitación debe aumentar la conciencia ética de los empleados y debe dejar al descubierto cuestiones éticas y asuntos que se relacionan con sus necesidades así como de aquellos de la empresa. Debe incluir un examen de los criterios para tomar decisiones éticas. Vea el Apéndice A para un ejemplo de un modelo de toma de decisiones basada en resultados.

Un programa de capacitación puede cubrir un número de temas para cada resultado esperado del programa. Con el uso de la hoja de trabajo 10 de la RBE, que se encuentra al final de este capítulo, los diseñadores del programa pueden asegurar que los objetivos de capacitación contribuyen a lograr los resultados esperados del programa de ética empresarial. Formar un equipo de capacitación compuesto de miembros representativos de la empresa y representantes de partícipes intrínsecos, tales como los clientes.

Todos los participantes deben dejar el programa de capacitación con la plena confianza de que saben qué espera la empresa de ellos y qué pueden, a su vez, esperar de la empresa. Deben ser capaces de reconocer los negocios de una conducta empresarial responsable y tener la confianza —y coraje— para tomar la decisión correcta, explicar esa decisión a la gente apropiada y actuar en consecuencia. Deben entender cómo el programa de ética empresarial se relaciona con los puntos estratégicos para la RBE como un todo.

Para que un programa de capacitación contribuya a los resultados esperados, se requiere un fuerte énfasis en el diálogo y en la toma de decisiones sobre los asuntos de conducta empresarial responsable. Más allá de desarrollar habilidades de escucha y comentarios y reacciones y buen juicio en los miembros de la empresa, el programa de capacitación debe conllevar el deseo sincero de la administración de saber si sus estándares y procedimientos se

están siguiendo y si se cumplen las expectativas de sus partícipes. El programa también debe conllevar el compromiso de la administración de apoyar a los empleados y a otros partícipes que buscan asesoría e informan sobre sus preocupaciones. Esta tarea requiere no solamente animar a los individuos que están inclinados a darse a conocer sino también explicar a aquellos que no saben por qué su silencio es perjudicial para el rendimiento de la empresa.

Un típico resultado esperado es que los empleados y agentes usarán buen juicio para tratar los problemas de una conducta empresarial responsable. Para la RBE, la toma de decisiones ética es una forma de aprendizaje de acción<sup>13</sup>. Es una herramienta que los empleados y agentes usan para aprender cómo lograr el propósito de la empresa y satisfacer las expectativas razonables de los partícipes. Como mínimo, la administración podría proporcionar un proceso de toma de decisiones que, en un incidente específico, posibilita a sus empleados y agentes

- definir los asuntos de ética, conformidad y responsabilidad
- demostrar un conocimiento de todos los hechos relevantes y materiales, incluyendo a los partícipes involucrados y sus intereses
- señalar los estándares, procedimientos y expectativas aplicables, incluyendo decretos, leyes y reglamentos
- describir el campo de opciones disponibles
- explicar por qué, en base a estas consideraciones, hicieron una determinada selección o actuaron de una manera en particular.

Muchos modelos de toma de decisiones de política y ética están disponibles en internet y abarcan desde modelos simples de cinco pasos hasta campos de fase múltiple, que incluyen criterios de decisión<sup>14</sup>. Los mejores modelos se basan en habilidades bien desarrolladas en un pensamiento crítico. Las personas encargadas de la capacitación pueden introducir el proceso a través de conferencias y entonces dividir a los participantes en pequeños grupos para aplicarlo en un estudio. Vea el Apéndice A para un enfoque de la toma de decisiones éticas que refleja el enfoque recomendado por este manual.

Un resultado esperado del programa a largo plazo debe ser una cultura organizativa en la que los propietarios y gerentes tienen la información que necesitan para tomar decisiones inteligentes para la empresa. Para lograr esto, los empleados deben terminar la capacitación con la creencia de que no van a ser castigados por traer malas noticias a la administración.

Los participantes deben también terminar la capacitación firmemente convencidos de que si cometen un error, no van a ser castigados si pueden demostrar que siguieron el proceso de toma de decisiones de la empresa. Los empleados o agentes no deben ser castigados por cometer un error si pueden demostrar que

- reconocen el asunto
- tuvieron una comprensión razonable de los hechos relevantes
- consideraron los estándares, procedimientos y las expectativas de la empresa
- exploraron el campo de opciones disponibles
- pudieron justificar la selección que hicieron o la acción que tomaron

## **Dictado del programa de capacitación**

Un número de principios caracteriza los programas de capacitación eficaces sobre la conducta empresarial responsable. Primero, un programa debe proyectar las creencias fundamentales de la empresa—no sólo enseñarlas. Segundo, los propietarios y gerentes deben involucrarse en la capacitación de manera significativa y visible. Tercero, el programa debe reconocer los valores personales de los participantes individuales pero no depender de ellos. Cuarto, el programa debe ser completo, no limitado a una capacitación específica en una conducta empresarial responsable. Finalmente, debe incluir una planificación de acción y seguimiento para reafirmar las lecciones aprendidas.

### *Reflejar las creencias fundamentales*

Donde los objetivos del programa esperado incluyen el reconocimiento del problema, diálogo y la toma de decisiones ética, el programa de capacitación debe desarrollar aquellas habilidades y proporcionar el conocimiento necesario para aplicarlos. Para los adultos, quienes tienden a aprender mejor mientras practican, el mejor método de capacitación es a menudo una combinación de conferencias —para introducir o revisar los estándares, procedimientos y las expectativas— y estudios facilitados.

Para desarrollar esas habilidades y transmitir este conocimiento, el programa debe proyectar las creencias fundamentales de la empresa y los resultados esperados del programa. Los estándares, procedimientos y expectativas abstractas toman significado para los empleados cuando se transmiten en términos de las creencias fundamentales de la empresa. Una cosa es discutir las reglas que gobiernan el soborno y la corrupción porque están en el código de conducta. Otra cosa es contar historias sobre cómo esas reglas se aplican en la práctica.

### **Proyectar creencias fundamentales contando historias**

El oficial de ética empresarial de una empresa grande y compleja cuenta la historia en la capacitación acerca de cómo un gerente regional deja un gran cargamento en un muelle por semanas antes que pagar un soborno —con el apoyo completo de la empresa.

Otro oficial de ética empresarial describe cómo los gerentes deben viajar a las oficinas centrales corporativas cuando ocurre un accidente y un empleado resulta herido seriamente. El gerente debe poder describir qué ocurrió, por qué ocurrió y qué hizo para asegurarse de que no ocurrirá nuevamente.

*Involucrar a propietarios y gerentes*

Debido a que toda capacitación debe reflejar el contexto relevante y la cultura organizativa de la empresa, la manera precisa de involucrar a los propietarios y gerentes no puede especificarse. Un requisito clave es que los partícipes, especialmente los empleados, crean que la administración apoya enteramente la capacitación.

La participación de la administración toma muchas formas. Algunas empresas usan capacitación en cascada, en la que el CEO capacita a sus subordinados directos. Ellos, a su vez, capacitan a sus subordinados, etcétera, siguiendo la cadena de la administración hasta los supervisores que capacitan a sus trabajadores. Este método tiene la ventaja de involucrar a los gerentes activamente, lo que tiende a demostrar un compromiso. Una desventaja puede ser que la presencia de los gerentes puede reprimir la participación activa de los empleados cuando está en orden una discusión franca de los temas o cuando la cultura de la empresa no va a romper su silencio sobre los asuntos importantes.

Otra opción es un video del CEO que introduce la capacitación mediante la declaración de su compromiso personal para con el programa de capacitación. Los propietarios y gerentes pueden también presenciar la capacitación, observarla o estar disponibles para contestar preguntas a medida que surgen durante el curso del programa. En cualquier caso, es poco probable que los empleados valoricen la capacitación que la administración no parece apoyar.

*Reconocer los valores personales*

Una de las controversias que rodean la capacitación en una conducta empresarial responsable es si uno puede —o debe— enseñar ética a los adultos. Es poco probable que la capacitación en ética cambie el punto de vista de la mayoría de los empleados. Los valores personales generalmente se establecen en la juventud —las familias, escuelas, iglesias y compañeros sutilmente guían a los niños a medida que crecen hasta la edad adulta. Pero el propósito de la capacitación sobre la ética empresarial no es tanto cambiar a los adultos como lo es apoyarlos, amonestarlos o reafirmar sus entendimientos del compromiso de la administración de hacer cumplir sus estándares, procedimientos y expectativas.

Las personas a cargo de la capacitación pueden tener la plena confianza de que lo que traen los adultos consigo a la empresa no incluye el conocimiento de los estándares, procedimientos y expectativas de la empresa. Por otra parte, es poco probable que la mayoría de los empleados —incluyendo propietarios y gerentes— están capacitados para hacer la mejor selección entre opciones cuando el problema implica presiones complejas que surgen del contexto relevante. Para algunos empleados y agentes, ninguna cantidad de capacitación va a cambiarlos. Tales casos son menos un asunto de capacitación que de tener a la gente correcta desempeñando las tareas correctas, lo cual se trata en el capítulo 8.

Para que la capacitación sea eficaz, debe motivar a los participantes. La situación ideal permite un llamado al sentido de comunidad de un participante. Donde los participantes sienten que comparten un propósito,

valores y una visión de un futuro deseado, las personas a cargo de la capacitación pueden enfatizar responsabilidades a los partícipes. Pero más a menudo los participantes responden a un sentido de urgencia. Este sentido puede crearse al volver a contar historias acerca de qué ocurrió cuando los empleados y agentes violaron los estándares—y el impacto que eso tuvo tanto en la empresa como en los individuos involucrados.

Una manera económica de crear un sentido de urgencia es desarrollar un muestrario de malos ejemplos al recopilar titulares de empresas poderosas e individuos que han sido enjuiciados o responsabilizados por mala conducta. “Mientras más grandes son, con más fuerza caen”, decía el titular de un trabajo reciente que estimó que “la pérdida de confianza después del colapso de Enron y WorldCom costará a la economía de los Estados Unidos entre \$37 y \$42 mil millones” en un producto interno bruto reducido<sup>15</sup>. Debido a que se acusó a estas dos empresas, Enron y WorldCom, de fraude contable de gran importancia, el valor de sus acciones cayó a una fracción de los valores antiguos y los ejecutivos de nivel superior han sido acusados. Pocos instructores de conducta empresarial responsable pierden ahora una oportunidad de referirse a Enron, para demostrar qué puede suceder si los gerentes actúan irresponsablemente — lo que ha venido a conocerse como el “Efecto Enron”.

### *Ofrecer una capacitación amplia*

La capacitación debe tener lugar en todos los niveles de la empresa. Desde los gerentes de nivel superior y propietarios hasta los trabajadores del piso de la tienda, cada empleado y agente debe recibir capacitación en conducta empresarial responsable específica a su nivel de responsabilidad. Todos los empleados y agentes deben revisar las creencias fundamentales de la empresa, los estándares, procedimientos y expectativas, incluyendo las políticas relacionadas con sus responsabilidades individuales.

Los gerentes y supervisores necesitan capacitación adicional para reflejar sus roles y responsabilidades como partes integrales del programa de ética empresarial. Puede que necesiten aprender sobre los asuntos que afectan su desempeño, tales como conflictos de interés, medidas de anticorrupción, o estándares globales que surgen. En particular, deben entender que los estándares, procedimientos y expectativas de la empresa nunca se deben violar para satisfacer objetivos de rendimiento individuales y de la empresa. Deben apreciar enteramente sus roles y responsabilidades para alimentar una cultura organizativa en la cual los empleados y agentes pueden buscar asesoramiento e informar acerca de sus preocupaciones de modo que la administración tenga la información que necesita para guiar a la empresa. Finalmente, deben aprender a no tenerle miedo a la evaluación del rendimiento de sus unidades, si la empresa va a aprender por experiencia.

Los agentes, que incluyen consultores, agentes de ventas, corredores, socios, distribuidores que utilizan una franquicia y abastecedores y proveedores de servicio aliados cercanos deben estar expuestos a las creencias fundamentales de la empresa; los estándares, procedimientos y expectativas aplicables; y las políticas específicas relacionadas con sus roles y responsabilidades.

La capacitación debe intentar buscar el propósito de la empresa y satisfacer las expectativas de los partícipes. Un programa de capacitación comienza con los materiales básicos y procedimientos de contratación del empleado y nunca termina realmente. Aunque el énfasis de un programa de ética empresarial está en los asuntos de ética, el cumplimiento y la responsabilidad social, este enfoque está principalmente en reafirmar un amplio sentido de responsabilidad de la empresa para con la empresa y sus partícipes en la búsqueda de su propósito.

Por ejemplo, preocupaciones tales como servicio al cliente, administración de calidad, trato justo con los abastecedores y proveedores de servicio, protección ambiental, relaciones correctas con funcionarios del gobierno y responsabilidad individual para desarrollar un lugar de trabajo saludable, requieren la atención de temas más allá de la mera ética empresarial. No obstante, tales temas tienen elementos sustanciales de conducta empresarial responsable. Aunque la capacitación básica en las habilidades en el lugar de trabajo no es específicamente capacitar en una conducta empresarial responsable, el asegurar que los empleados y agentes tienen las habilidades requeridas, el conocimiento, entendimiento y actitudes para buscar el propósito de la empresa y satisfacer las expectativas del partícipe sí es una conducta empresarial responsable. Sermonear sobre un valor fundamental de servicio al cliente cuando los empleados saben que no tienen la capacidad de proporcionarlo, va a aumentar, como mucho, la frustración y el cinismo.

En resumen, el programa debe asegurar que la capacitación en una conducta empresarial responsable comienza con la primera oportunidad que se presente para orientar a los empleados contratados o retenidos recientemente y se transfiere al lugar de trabajo mientras que el empleado sea un partícipe.

### ***Incorporar planificación y aprendizaje de la acción***

Una manera dar significado a la capacitación es hacer que los participantes, individualmente o como miembros de un equipo, desarrollen un plan de acción para los próximos tres a seis meses basado en lo que aprendieron. Para los empleados de nivel superior, este plan de acción puede reflejar una evaluación de que algunos aspectos del programa de ética empresarial requieren más apoyo en la práctica. Un ejemplo podría ser reconocer que se requiere más capacitación durante los meses subsiguientes sobre el tema de los regalos y gratificaciones. Otro podría ser la necesidad de desarrollar una política departamental sobre el desecho de aguas residuales.

El oficial de ética empresarial u otro oficial apropiado debe guardar copias de estos planes de acción de ética empresarial. Se debe enviar regularmente cuestionarios de seguimiento en los que se solicita informes de progreso. Rastrear el progreso de los planes de acción puede generar una reacción indirecta o funcionar como un punto de evaluación del rendimiento. También tiene el efecto de reafirmar las percepciones de compromiso de la administración. Una manera importante de demostrar el compromiso de la administración es incluir participación en la planificación de la capacitación y acción como elementos expresos de la evaluación del rendimiento.

### **USO DE LOS MODOS DE CAPACITACIÓN**

---

El programa de capacitación debe usar todos los modos apropiados para la cultura organizativa y necesidades del partícipe. En general, la capacitación debe ser tan interactiva, realista y relevante como sea posible para los trabajos de día a día. En un estudio reciente, un investigador descubrió que en Europa “los objetivos de capacitación incluyen iluminación de los valores individuales y de la compañía mientras que en los Estados Unidos el énfasis está en aumentar el conocimiento de los estándares de la compañía y /o la ley”<sup>16</sup>. El nivel de dificultad debe desafiar pero no abrumar a los participantes.

Algunos modos de capacitación que pueden considerar las empresas incluyen:

- **Conferencias y presentaciones.** Un método clásico con el que los adultos están familiarizados desde sus días de escuela, las conferencias son la manera más eficaz de llegar a un número de personas con información bastante sencilla. En el desarrollo inicial de un código, por ejemplo, las conferencias pueden ser el modo más eficaz de explicar dónde encaja el código en el rendimiento comercial. Este modo es también una manera eficaz de describir otros recursos y maneras de tener acceso a ellos. Si un objetivo del programa de capacitación es desarrollar las habilidades de diálogo y toma de decisiones, no es seguro que las conferencias serán eficaces. Claro está, este modo puede ser contraproducente si reafirma una cultura organizativa en la cual los empleados hacen lo que se les dice y evitan los riesgos de tomar decisiones.
- **Estudios y escenarios.** Después de que los participantes entienden el propósito de la capacitación y los recursos disponibles, los puntos de una conducta empresarial responsable pueden introducirse eficazmente a través del estudio y análisis de casos que han ocurrido realmente a la empresa o a otras empresas en similares situaciones. Los encargados de la capacitación podrían también desarrollar sus propios escenarios para plantear un número de temas. Los estudios y escenarios ayudan a desarrollar las habilidades de diálogo y toma de decisiones. Los estudios toman más tiempo para pasar información que las conferencias. Pero al analizar una situación para aislar un asunto, desarrollar las opciones realistas disponibles y justificar una decisión para otros en un ambiente relativamente libre de riesgos es invaluable. Este modo también desarrolla las habilidades y actitudes importantes de escuchar y de dar y recibir comentarios.
- **Juegos de ética.** Muchas empresas grandes, entre las que se encuentran Citigroup, Lockheed Martin y Boeing han desarrollado juegos para aumentar la conciencia de temas de ética, cumplimiento y responsabilidad social; para desarrollar habilidades de buen razonamiento y juicio; para estimular el diálogo; y para demostrar el compromiso de la administración<sup>17</sup>. En general, los juegos implican dividir a los empleados en pequeños equipos y colocar ante ellos una situación de la que surja un tema discreto de ética, cumplimiento o responsabilidad social. A los equipos se les da unos cuantos minutos para llegar a una selección de consenso entre las cuatro o cinco respuestas disponibles. Entonces se solicita a los equipos que justifiquen su selección. Estos juegos por lo general estimulan una

### Estudio de muestra

El gerente de Ned, Will, le ha solicitado facturar el proyecto general en el que está trabajando como una cuenta de trabajo indirecto. Ned pregunta si esto va contra la política de cobro de la compañía, pero Will le asegura que él tiene la autoridad de aprobar este enfoque. Ned hace como se le dice pero permanece preocupado.

Tu reto es seleccionar valores de la compañía que ayudarán a Ned a resolver sus preocupaciones con Will.

Lockheed Martin Corporation  
 “The Twelve Building Blocks of Trust”

discusión acalorada. Cada respuesta tiene un valor predeterminado en puntos. Un elemento particularmente valioso es que miembros de la dirección administrativa se sientan como una “junta de apelación” en el caso de que un equipo cuestione las respuestas o sus valores predeterminados en puntos. Los participantes entonces pueden observar cómo los gerentes administrativos toman y justifican sus decisiones.

- **Otros modos.** Muchas compañías están ahora ofreciendo capacitación basada en la web bastante sofisticada<sup>18</sup>. Este modo puede ser relativamente rentable. Los videos y estudios auto-moderados pueden comprarse hechos y pueden exponer a los participantes a lo básico. Estos productos, mientras que son útiles, carecen de la familiaridad que los materiales personalizados ofrecerían. Sin embargo, tales materiales tienden a reafirmar la noción de que la empresa se dedica a un esfuerzo global naciente, y así pueden añadir algún sentido de importancia a la capacitación.

### **ACTUALIZACIÓN Y MODIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

El programa de capacitación debe modificarse con el tiempo para asegurarse de que su contenido contribuye a la búsqueda del propósito de la empresa y ayuda a satisfacer expectativas razonables del partícipe. También, debe ser revisado para asegurarse de que los métodos de entrega son los más eficaces con los que se cuenta. Como el contexto relevante de una empresa, su cultura organizativa y las expectativas de sus partícipes cambian con el tiempo, el programa de capacitación debe adaptarse también. Este esfuerzo requiere considerar los comentarios y reacciones del programa de capacitación.

### Idea sobre la capacitación

Una empresa podría desarrollar un estudio alrededor de un punto particularmente desafiante sobre la ética empresarial, como el mantenimiento de registros exactos o la aceptación de regalos y gratificaciones, y capacitar a los supervisores para que realicen reuniones cortas semanalmente para discutir el caso.

El supervisor podría capturar el diálogo e informarlo a la oficina de ética empresarial, la cual a su vez podría recopilar los resúmenes de qué es lo que cree la empresa acerca del tema y darlo a conocer nuevamente a los miembros de personal.

La capacitación proporciona comentarios y reacciones útiles para los gerentes sobre las maneras en que se está recibiendo el programa de ética empresarial. Ayuda a revelar áreas sensibles tales como orientación insuficiente para los empleados o expectativas poco razonables de los participantes, temas legales, trato injusto de los empleados y condiciones de trabajo difíciles. Los comentarios y reacciones podrían revelar que quienes brindan capacitación se centran en temas que no reflejan los asuntos de la vida real de los participantes. También podrían mostrar que las sesiones necesitan más interacción entre quienes dan y quienes reciben la capacitación, o que los materiales son aburridos y no alientan la interacción. Si los comentarios demuestran que los participantes necesitan una mejor comprensión de los puntos complicados, tales como conflictos de intereses, puede haber ejemplos reales específicos o estudios de la experiencia de la empresa que pudieran encarar estos temas.

Hay varios métodos para recopilar los comentarios y reacciones de programas de capacitación. Tradicionalmente, los administradores de la capacitación le pedían a quienes la recibían que llenen un formulario de evaluación donde les preguntaban si la capacitación les resultó útil y qué aprendieron, si es que aprendieron algo. Al final de la capacitación, los administradores deben hacerle preguntas a los participantes, tales como

- ¿Cómo evaluaría la eficacia general de la capacitación?
- ¿Fueron los materiales útiles y relevantes?
- ¿Se discutieron los puntos correctos?
- ¿Qué otros temas le gustaría discutir en la próxima sesión de capacitación?

Los administradores de la capacitación podrían también pedir a los participantes que tomen pruebas antes, durante y después de la capacitación para determinar qué aprendieron.

El proceso de planificación-acción descrito antes es probablemente el proceso más valioso, aunque lleva mucho tiempo, para recopilar comentarios y reacciones porque investiga si la capacitación realmente se transfirió al lugar de trabajo.

### **ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

---

Los propietarios y gerentes demuestran su compromiso para con el programa de ética empresarial al dirigir bien el programa de capacitación. Una buena dirección requiere que se asigne un tiempo adecuado, que se mantengan bien los registros y que la participación en la capacitación sea un elemento de evaluación del rendimiento.

Generalmente se requiere de tres a cuatro horas de capacitación por empleado como mínimo para implementar un programa nuevo de ética empresarial. A partir de entonces, una capacitación anual de una a tres horas es la norma. En los Estados Unidos, es común que se requiera a todos los empleados y agentes asistir a la capacitación. En Europa, la capacitación tiende a ser más dirigida y tiene lugar en niveles de administración más altos<sup>19</sup>. Cualquiera sea la audiencia objetivo, no se pueden hacer excepciones a la capacitación sin poner en duda el compromiso de la administración. Debe proporcionarse capacitación adicional para las personas en puestos sensibles, tales como contratación del gobierno, ventas y mercadeo y recursos humanos.

Una buena administración de registros requiere que las personas a cargo de la capacitación lleven un registro de la participación en la misma, comentarios y reacciones de los participantes, seguimiento de planificación de la acción y asuntos de ética, cumplimiento y responsabilidad que se identifiquen durante la capacitación.

## **Garantía de que los miembros acaten los estándares y satisfagan las expectativas**

### **LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN**

---

Pocos partícipes de una empresa estarían en desacuerdo con la proposición de que los propietarios y gerentes tienen necesidades legítimas de información acerca de la conformidad con sus estándares, procedimientos y expectativas. Necesitan esta información para guiar a los empleados y agentes y para promover las expectativas razonables del partícipe.

El problema duradero para un programa de ética empresarial es cómo recoger esta información a través de procesos que concuerdan con las creencias fundamentales de la empresa. La forma ideal es una comunicación fluida entre propietarios y gerentes, empleados y agentes y otros partícipes acerca de todos los asuntos que se necesitan para que la empresa satisfaga las expectativas de sus partícipes eficaz y eficientemente. A menudo, sin embargo, alguno de los mecanismos para permitir que la comunicación fluya libremente no están fácilmente disponibles o no hay suficiente confianza entre los partícipes para que ocurra tal comunicación. Bajo tales circunstancias, los propietarios y gerentes deben diseñar e implementar otros mecanismos de control. Esta

sección describe los puntos, las políticas y los procesos para mantener un control interno y contratar partícipes intrínsecos.

En general, los propietarios y gerentes usan cinco métodos para investigar qué pasa en la empresa:

1. Monitoreo de las operaciones en curso
2. Auditoría de libros, registros y procesamiento de la documentación
3. Respuesta a los empleados y agentes que buscan asesoramiento e informan de los negocios
4. Investigación de incidentes y denuncias
5. Contratación de partícipes

Todos estos métodos requieren infraestructura. La administración debe diseñar un esquema de monitoreo, auditoría e investigación que esté de acuerdo con los procesos de alineación de la administración descritos en el capítulo 8. La contratación de partícipes intrínsecos no está tan bien definida como los otros métodos, pero las empresas han encontrado unas cuantas técnicas, tales como encuestas de partícipes, que son valiosas. La hoja de trabajo 11 de la RBE, al final de este capítulo, es también una herramienta útil para asegurar la implementación de una infraestructura eficaz.

## **MONITOREO**

---

Monitorear el rendimiento de una empresa es una tarea esencial de la administración. Una RBE planea su trabajo al asignar responsabilidad individual y grupal. Establece expectativas de rendimiento para individuos y grupos para guiar sus esfuerzos hacia el logro de las metas y objetivos de la empresa. A los empleados y agentes se les considera responsables como individuos y grupos para lograr objetivos asignados mientras siguen los estándares, procedimientos y expectativas de la empresa. Ya sea que se establecen para individuos o para grupos, las expectativas de rendimiento deben ser específicas, mensurables, alcanzables, relevantes y específicas de tiempo.

En una RBE puede dársele seguimiento continuo a los procesos y proyectos. El buen monitoreo requiere medir constantemente el rendimiento y proporcionar comentarios y reacciones de manera progresiva a los empleados y agentes en cuanto a cómo cumple su rendimiento con los estándares y procedimientos de la empresa y satisface las expectativas del partícipe. El monitoreo continuo permite identificar el rendimiento inaceptable antes de que no satisfaga las expectativas del partícipe.

El mejor ejemplo operacional es el proceso total de administración de calidad, por medio del cual los individuos y equipos establecen estándares de rendimiento, recopilan datos continuamente y usan herramientas de calidad para medir el rendimiento y analizan los datos para resolver los problemas y mejorar los procesos.

Los problemas de una conducta empresarial responsable pueden enfocarse de una manera similar. Donde se han identificado los riesgos, tales como

### Monitoreo de proveedores

Aunque los abastecedores y proveedores de servicio no tienen la misma exposición de acatamiento que los empleados y agentes, todo comportamiento que pueda ligarse a otra empresa puede aumentar severamente sus riesgos en los negocios. Los propietarios y gerentes deben tener el debido cuidado al seleccionar, monitorear y auditar a sus abastecedores y proveedores de servicio.

Lyuba Zarsky  
“Beyond Good Deeds”

conflictos de intereses, transacciones fraudulentas del consumidor, libros y registros inexactos o contabilidad del gasto, o sobornos y corrupción, una RBE establece estructuras y sistemas para monitorear el rendimiento regularmente. No espera hasta que lleguen las denuncias de mala conducta. En cambio, requiere informes regulares, examina cuentas y registros, e investiga patrones y tendencias como buena práctica de la administración. Otras formas de monitorear son mediante evaluaciones del rendimiento y entrevistas de salida.

### AUDITORÍA

Mientras que el monitoreo es un aspecto de buena práctica de la administración para todos los gerentes y supervisores, la auditoría es un proceso más formal. Es una revisión independiente del rendimiento del empleado o agente por un agente independiente. Este agente independiente puede ser interno o externo para la empresa, pero no es una parte de la administración de operaciones de la misma.

La auditoría interna sirve como el medio primario por el cual los propietarios y gerentes revisan y evalúan la estructura de control interno de la empresa. Aunque estos estatutos son muy amplios, en la práctica el enfoque tradicional se concentraba en datos financieros. Los auditores externos efectúan auditorías formales de los estados financieros para satisfacer las necesidades de los partícipes externos: inversores, acreedores y reguladores.

Más recientemente, el enfoque tradicional se ha expandido e incluye revisar los sistemas establecidos para asegurar conformidad con los estándares, procedimientos y expectativas de una empresa. Las auditorías de la operación son a menudo realizadas por auditores internos para determinar si la empresa cumple con sus estándares y procedimientos. Pueden hacerse regularmente o en respuesta a informes o preocupaciones específicos.

**NOTA PRÁCTICA**

**Provisión de anticorrupción**

Las empresas monitorean y auditan sus cuentas para detectar inexactitudes y entradas de contabilidad ambiguas o engañosas que pueden ocultar el soborno.

### **EMPLEADOS QUE BUSCAN ASESORAMIENTO E INFORMAN SOBRE SUS PREOCUPACIONES**

Entre las fuentes más seguras de información sobre qué es lo que pasa en una empresa —especialmente un comportamiento que viola las creencias fundamentales de la empresa, los estándares, procedimientos y expectativas— están los empleados y agentes. La mayoría de los empleados y agentes reconocen la necesidad legítima de tal información por parte de la administración, si la empresa va a satisfacer las expectativas razonables de sus partícipes. No obstante, los estándares, procedimientos y expectativas que animan a los empleados y agentes a buscar asesoramiento e informar sobre sus preocupaciones puede dar lugar a problemas de lealtades contradictorias para la empresa y sus pares, y, en muchas economías de mercado emergentes, puede generar recuerdos históricos de traición.

Informar sobre las preocupaciones acerca de la conducta empresarial de compañeros de trabajo es difícil para la mayoría de los empleados. En verdad, la investigación sugiere que un buen número de empleados, aún en economías desarrolladas, se muestran extremadamente reacios a informar sobre sus preocupaciones<sup>20</sup>. Muchos ponen la lealtad a amigos y colegas por encima de la lealtad a la empresa. Muchos no confían que los gerentes —o sus pares— no tomarán represalias contra ellos si informan de sus preocupaciones.

Como observaron dos autores:

Tanto la ley como la opinión popular siempre han sido ambivalentes sobre los denunciantes de prácticas ilegales, ya sea en el patio de la escuela primaria, las universidades, el servicio militar u otra agencia del gobierno, o en la vida privada. ¿Son descontentos, alborotadores, soplones? ¿O son individuos valientes, éticos, quienes a diferencia de sus compañeros de trabajo o superiores quieren que su compañía actúe legal y éticamente?<sup>21</sup>

Un programa de ética empresarial ayuda a los empleados y agentes a comprender por qué es importante que comuniquen sus preocupaciones a la administración, cómo deben hacerlo y porqué es seguro.

Bajo un programa de ética empresarial, los empleados y agentes son más sensibles a los tipos de comportamiento que constituyen mala conducta o ilegalidad. Es más probable que consideren informar sobre la mala conducta como una de sus obligaciones para la empresa, sus compañeros de trabajo y los partícipes de la empresa. Como demuestra una reciente investigación que se expuso en la figura 7.1, si las empresas tienen implementados por lo menos cuatro elementos de un programa de ética empresarial, el 78 por ciento de los empleados están dispuestos a informar sobre mala conducta. Solamente el 52 por ciento está dispuesto a hacerlo donde solamente se han implementado los estándares escritos y solamente el 39 por ciento donde ninguno de los cuatro elementos estaban presentes<sup>22</sup>. (Los cuatro elementos eran estándares escritos de conducta empresarial, capacitación sobre estándares de conducta, una oficina de ética o una línea de consejos por teléfono y un medio para informar sobre la mala conducta anónimamente).

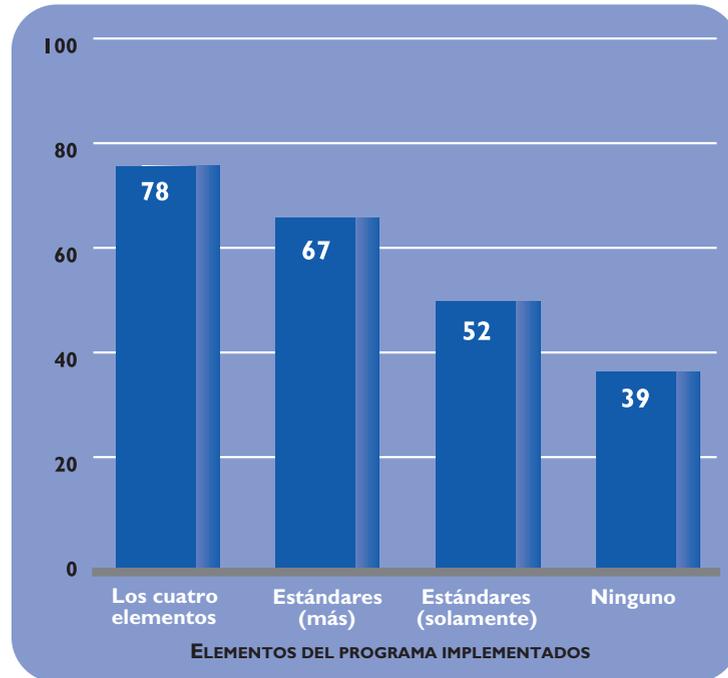
En una cultura organizativa que anima el diálogo, las preguntas y el reporte de malas noticias, los empleados encuentran más fácil el confrontar temas de conducta empresarial responsable, buscar asesoramiento e informar sobre las preocupaciones y tomar decisiones éticas. En muchas empresas, sin embargo, los empleados se sienten incómodos al informar sobre sus preocupaciones sobre casos que involucran a otros empleados. Los propietarios y gerentes deben exponer los argumentos a favor de hacerlo de manera que tenga resonancia ante sus empleados. Por ejemplo, un gerente en el contexto cultural del Lejano Oriente explicó porqué los empleados deben informar acerca de sus preocupaciones sobre la conducta empresarial por analogía, al indicar cómo los empleados tomarían acción para proteger a sus familias si hubiera habido un vidrio roto en sus hogares<sup>23</sup>.

### *Informar sobre violaciones*

Idealmente, los propietarios, gerentes y supervisores mantienen una política de puertas abiertas para los empleados y agentes que tienen preocupaciones que involucran una conducta empresarial responsable. A menudo, sin embargo, los empleados y agentes están reacios a traer “malas noticias” a los gerentes y supervisores. Para animarlos a presentarse, una empresa debe establecer procedimientos discretos para que los empleados busquen asesoramiento e informen sobre sus preocupaciones.

Los buzones de sugerencias, las líneas de ayuda y protección de los soplonos facilitan el informar sobre la conducta cuestionable. Los informes pueden también recibirse de los individuos que vienen a la oficina de ética empresarial y registran un problema. La identidad de los informantes debe mantenerse confidencial (hasta el punto que la ley estipula) y las fuentes no deben considerarse responsables y no deben ser discriminados o acosados por informar sobre sus preocupaciones.

**FIGURA 7.1**  
**Variantes en**  
**la predisposición**  
**de los empleados**  
**a informar sobre**  
**la mala conducta**



Una vez que el oficial de ética empresarial recibe un informe, es importante que la empresa haga el seguimiento. El oficial debería

- registrar la preocupación informada
- evaluar el asunto y desarrollar un plan de acción para tratarlo
- iniciar o coordinar una investigación o pregunta, si es apropiada
- tomar una acción apropiada sobre los hallazgos y conclusiones
- rastrear las preocupaciones reportadas para detectar pautas y tendencias
- hacer recomendaciones basadas en las lecciones aprendidas

Los comentarios y reacciones sobre qué pasos se tomaron para investigar el asunto, qué se descubrió y qué pasos correctivos –si los hubiese– se tomaron o se tomarán a la fuente que hizo el informe son críticos para el éxito del programa de ética comercial. En muchas encuestas de las actitudes del empleado, cuando se dan razones por las que un empleado que observa mala conducta no lo informó, sólo después al temor de represalias se encuentra el sentido de que la administración no haría nada con la información de todos modos<sup>24</sup>.

#### ***Proteger a los empleados y agentes de represalias***

Todos los procedimientos de informes deben diseñarse para liberar a los informantes del temor de un castigo injusto. Los gerentes, supervisores y otros empleados deben entender que no se debe tolerar un castigo directo

o indirecto por expresar una preocupación o queja. Un castigo injusto por parte de gerentes o pares desanima a otros de informar sobre sus preocupaciones. Una RBE, por lo tanto, debe tener una política estricta de que se impondrán sanciones en cualquier instancia de castigo injusto.

Ocasionalmente, un empleado u otro agente que informa sobre sus preocupaciones puede cometer un error o abusar del proceso informativo y provocar una investigación que no conduce a otra acción. Un comportamiento que abusa del proceso informativo a menudo violará las creencias fundamentales de la empresa; sin embargo, los gerentes deben aconsejar, pero no castigar a tal informante. Mantener la seguridad absoluta entre empleados y agentes de que pueden informar sobre sus preocupaciones sin temor a un castigo injusto es tan importante que los gerentes no deben arriesgar el perder esa confianza castigando a alguien que usó un proceso informativo. Si la empresa se reserva el derecho de castigar a aquéllos que abusan del proceso, los estándares publicados, los procedimientos y las expectativas tendrán que dejar esa posibilidad abierta. Donde la confianza en la administración no es la norma, las fuentes informativas pueden estar inseguras acerca de con cuánta seguridad pueden hacer las denuncias.

Además, resulta difícil en el mejor de los casos probar que una preocupación reportada haya sido realmente un abuso del proceso. Aún si pudiese demostrarse, puede dar lugar a preguntas significativas en las mentes de posibles informantes acerca de lo seguro que es el proceso. En la Casilla 7.1, los empleados pueden aferrarse a la última oración como una razón para no informar sobre sus preocupaciones a menos que estén seguros de todos los hechos. En resumen, por toda la satisfacción que los propietarios y gerentes pueden obtener al ser capaces de castigar a alguien que abusa del proceso, el costo en términos de la confianza del empleado en el proceso informativo es muy alto.

Aunque el individuo no debe ser castigado para conservar la confianza en el programa de ética empresarial, pueden tomarse otros pasos para limitar el daño a otros individuos o a la empresa. La persona que abusa o la víctima puede ser reasignada, por ejemplo.

### *Uso de una línea de ayuda*

Una línea de ayuda es una línea telefónica dedicada que brinda a empleados y agentes un acceso directo al oficial de ética empresarial. Debe ser gratuita para la persona que llama. El número debe ser distribuido ampliamente y todos deben tener acceso al número. Si la empresa usa un contestador para el número después de las horas de trabajo, la máquina debe colocarse en un lugar privado y seguro.

Un servicio comercial puede operar una línea de ayuda con instrucciones de la empresa. Típicamente, bajo tal servicio, una fuente puede llamar anónimamente para informar sobre sus preocupaciones. Si la fuente está dispuesta a que se le contacte para más información pero desea mantener su anonimato, se le dará un número de identificación y se le dirá que vuelva a llamar en un horario específico.

### INFORMAR SOBRE PREOCUPACIONES

Tomar acción para prevenir problemas es parte de la cultura de Motorola. Si usted observa una posible conducta que posiblemente sea no ética o ilegal, se le anima a informar sobre su preocupación.

No se tolerará una represalia contra un empleado que informa honestamente a Motorola sobre un problema relacionado con una conducta ilegal o no ética. Es inaceptable presentar un informe sabiendo que es falso.

**Motorola Corporation**  
 “Code of Business Conduct”

### *Mantener confidencialidad y seguridad*

Es difícil para un empleado o agente elegir la fidelidad a estándares, procedimientos y expectativas de una empresa por sobre la lealtad a sus amigos o colegas. Cuando un empleado o agente decide informar sobre los problemas, debe creer que hacerlo es lo correcto. Los gerentes les deben a los empleados que informan tanta seguridad como sea posible cuando informan de sus preocupaciones<sup>25</sup>.

Una mejor práctica que emerge es establecer una política que autoriza a cierto personal de ética empresarial para que prometa a los empleados y agentes que informan que sus identidades e información permanecerán confidenciales. Dicha promesa de confidencialidad que los tribunales de la ley respetarán, conocida como una *comunicación privilegiada*, depende de las leyes de la jurisdicción. Los gerentes deben considerar que si prometen confidencialidad a una fuente informativa pero posteriormente se requiere que revelen su identidad, es posible que otros no se presenten para informar sobre sus preocupaciones<sup>26</sup>.

### *Distinguir entre temas de ética y de personal*

La experiencia con las líneas de ayuda demuestra que más de la mitad de las llamadas serán sobre asuntos de personal. Los propietarios y gerentes estarán tentados de requerir que se derive a tales personas a recursos humanos, pero deben resistir esta tentación por dos razones. Primero, en las mentes de los empleados, cuando los gerentes hablan de ética, están hablando sobre imparcialidad, de modo que los empleados ven los asuntos de personal como temas de ética. Segundo, cuando la administración rechaza una llamada a la línea de ayuda por cualquier razón, arriesga la reputación de la línea de ayuda como una manera eficaz y segura para que los empleados y agentes busquen asesoramiento o informen sobre sus preocupaciones. Otros empleados oirán solamente que un compañero hizo una llamada a la línea de ayuda y fue rechazado pero no sabrán cuáles fueron las razones de la administración, aunque fueran válidas.

Sin embargo, para establecer pautas para informar, la administración debe distinguir entre los asuntos de conducta empresarial responsable y las quejas de

empleados representados por el sindicato. Un problema de queja surge cuando hay una diferencia en la interpretación o implementación de un acuerdo de negociación colectiva o un contrato individual de trabajo. Un departamento aparte del oficial de ética empresarial normalmente encarará las quejas.

### **LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE LA ORGANIZACIÓN**

En un número de empresas grandes y complejas (LCE por sus siglas en inglés) se estableció una oficina específica, llamada ombudsman (defensoría del pueblo) para asesorar a los empleados y agentes de sus derechos y funciones en lo que respecta a una conducta responsable. En el contexto de la empresa comercial, la defensoría del pueblo es un medio separado por el cual los empleados y agentes pueden buscar asesoramiento e informar sobre sus preocupaciones<sup>27</sup>.

La defensoría del pueblo fue originalmente una oficina escandinava creada para investigar las quejas de los ciudadanos en contra de los gobiernos o confiada para atender los asuntos de otros. Hoy en día, la posición de una defensoría del pueblo de la organización en un programa de ética empresarial ha evolucionado para ser una oficina alternativa, neutral e *independiente* donde los empleados y agentes pueden ir a buscar asesoramiento e informar sobre sus preocupaciones. Independiente significa que la defensoría del pueblo no es parte de la administración de los empleados o de las operaciones diarias. *Neutral* significa que no funciona como un defensor para la empresa o el individuo. *Alternativa* significa que el defensor del pueblo no duplica ninguna otra función de la empresa, como las investigaciones. Con pocas excepciones, el defensor del pueblo está autorizado para referir informes de mala conducta para investigación, peor solamente con el consentimiento expreso de la fuente informativa.

En algunas jurisdicciones, las empresas pueden reclamar que la defensoría del pueblo puede hacer una promesa de confidencialidad exigible. No se considerará que la empresa tiene aviso del asunto hasta que la fuente registre sus problemas con la empresa o autorice al defensor del pueblo para hacerlo. Sin embargo, como los gerentes revisan los estándares, procedimientos y expectativas, un defensor del pueblo puede aportar lo que ha aprendido acerca de los problemas del empleado, siempre que hacerlo no comprometa el anonimato y la confidencialidad de las fuentes.

### **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LAS INVESTIGACIONES**

Es crítico para el éxito de un programa de ética empresarial que se investiguen los problemas reportados. Los gerentes pueden aprender de los problemas que sugieran que ha ocurrido una violación de los estándares, procedimientos y expectativas desde una variedad de fuentes, entre las que se incluye la línea de ayuda. Una vez notificada, una RBE debe tomar todos los pasos razonables para determinar qué sucedió y cómo podría evitarse el problema en el futuro.

Para desarrollar un plan investigativo, los gerentes deben tener en cuenta las leyes de la jurisdicción en el cual operan. Estas leyes afectarán quién lleva a cabo la investigación y qué derechos se les permite a quienes son objeto de la investigación. Las investigaciones deben siempre llevarse a cabo con la posibilidad de juicios del gobierno o de un litigio civil.

Las investigaciones típicamente involucrarán una revisión del documento y entrevistas de testigos. Se debe instruir a los empleados a que cooperen completamente con la investigación, lo que incluye conservar todos los documentos y materiales relevantes. El investigador debe estar alerta para evitar la aparición de testigos influenciados o que se presentan para hablar en nombre de la empresa u otro testigo. En la Casilla 7.2 se muestra un procedimiento típico.

### **COMPROMISO DEL PARTICIPE EXTERNO**

Cada vez más las organizaciones no gubernamentales (ONG) responsabilizan a las empresas por comportamiento poco ético y les exigen mejores prácticas. Las instituciones internacionales están desarrollando políticas que requieren más transparencia y animando las investigaciones oficiales de mala conducta. Las comunidades locales están menos dispuestas a presentar una empresa conocida por prácticas corruptas o irresponsables.

Estas tendencias proporcionan a los propietarios y gerentes el incentivo y la oportunidad para asegurar comentarios y reacciones de los partícipes externos. Los mecanismos de evaluación incluyen revisiones de los medios, encuestas de satisfacción del partícipe, conferencias y grupos de discusión. El punto central de tales esfuerzos debe ser determinar cómo la empresa promueve y satisface las expectativas del partícipe. También es importante la percepción del público sobre la responsabilidad de la empresa o la coherencia de sus prácticas comerciales con sus creencias *fundamentales*.

## C A S I L L A 7 . 2

### **PROCEDIMIENTOS INVESTIGATIVOS**

Un procedimiento investigativo típico funciona de la siguiente manera:

- Se hace una llamada al oficial de ética empresarial para informar sobre mala conducta.
- El oficial de ética empresarial registra el informe.
- El oficial de ética empresarial crea un plan para resolver el asunto.
- El plan incluye analizar hechos, desarrollar asignaciones, realizar entrevistas y revelar información a individuos selectos.
- Si el oficial de ética empresarial requiere ayuda adicional de departamentos especiales, coordina otros recursos, tales como legales, auditoría interna, recursos humanos, o seguridad.
- El oficial de ética empresarial crea un programa escrito para terminar la investigación y los estándares para la revelación de información
- El oficial de ética empresarial permanece en directo contacto con los individuos implicados en la investigación y solicita información y detalles en los procedimientos.
- Al concluir la investigación, el oficial de ética empresarial presenta una recapitulación de los hallazgos a los gerentes de la empresa y a la junta directiva.
- Los propietarios o directores administrativos deciden qué acción correctiva debe tomarse, incluyendo si el problema debe revelarse voluntariamente a una agencia del gobierno o a otros partícipes.

Anita Roddick, fundadora y CEO de *The Body Shop*, describió un proceso integrado recientemente:

Entonces, ¿cómo puede una empresa inglesa construir y mantener la lealtad y cuál, si lo hubiere, es el rol del gobierno en ayudar a este proceso? Yo creo que la clave para la lealtad es la confianza y ésta fluye de un alto nivel de compromiso para una transparencia y un deseo genuino de comprometerse a nivel humano. En *The Body Shop* esto significa poner mucho esfuerzo en evaluar la calidad de las relaciones con los partícipes, a través del diálogo sistemático que involucra encuestas de opinión y grupos de enfoque. También significa la revelación activa, auditada del rendimiento social y ambiental para que todos los que están involucrados con la empresa puedan juzgar el progreso (o la falta del mismo) por sí mismos. Significa ser abierto acerca de los valores de nuestra compañía, haciendo campaña en temas tales como los derechos humanos y el bienestar del animal—temas que sabemos que preocupan a nuestros clientes y empleados. No se confunda, esto no se hace simplemente por gusto. Funciona para nosotros porque es genuino, pero también nos ayuda a administrar una compañía mejor y más exitosa, con muchos empleados y clientes leales<sup>28</sup>.

Las reuniones con partícipes externos son una manera eficaz de asegurar la recepción de comentarios y reacciones. Una RBE puede patrocinar tales reuniones para demostrar su iniciativa e interés. Un propietario o director administrativo debe conducir las reuniones. Se puede invitar a representantes locales, del gobierno y ONG. Deben fomentarse preguntas, comentarios y sugerencias.

Monitorear la cobertura periodística de una empresa es un medio esencial de asegurar la recepción de comentarios y reacciones del público y hacer los ajustes apropiados para el programa de ética empresarial. En años recientes los medios de comunicación se han informado más sobre cómo medir si los líderes de una empresa están comprometidos con una conducta empresarial responsable. A través de los medios de comunicación, una empresa puede captar las percepciones del público en lo que concierne a sus expectativas empresariales y su rol en la comunidad.

Finalmente, como se discute en el capítulo 10, una RBE involucra a sus partícipes al monitorear, rastrear e informar sobre su rendimiento en las áreas de preocupación para sus partícipes, especialmente la sociedad civil. La reacción de la sociedad civil y los medios de comunicación a los informes de responsabilidad social de la empresa es información valiosa e invita a un nuevo diálogo.



**Obtener comentarios y reacciones del público**

Establecer mecanismos formales para monitorear los comentarios y reacciones del público puede ser difícil debido a la falta de recursos. Las reuniones informales con las ONG y otras empresas en la industria pueden ser alternativas rentables para evaluar las empresas públicas.

NOTA PRÁCTICA

## RESUMEN

Es vital para el bienestar de la empresa y su capacidad para satisfacer las expectativas razonables de sus partícipes que los propietarios y gerentes sepan si se siguen los estándares y procedimientos y si se satisfacen las expectativas razonables del partícipe. La fuente de esta información, en todos los casos, son los partícipes de la empresa: los empleados, agentes, clientes, proveedores y reguladores, por mencionar a unos pocos.

Los propietarios y gerentes de una RBE deben desarrollar un plan para comunicar a los partícipes los estándares, procedimientos y expectativas de la empresa. Pueden hacerlo contestando dos preguntas fundamentales:

1. ¿Cómo podemos comunicar eficazmente nuestros estándares y procedimientos y promover expectativas razonables entre nuestros partícipes?
2. ¿Cómo podemos saber que nuestros miembros siguen nuestros estándares y se satisfacen las expectativas razonables de los partícipes?

Para comunicar los estándares, procedimientos y expectativas de la empresa, los propietarios y gerentes se sirven de toda clase de medios: comunicaciones formales e informales; capacitación, educación y desarrollo; y compromiso del partícipe.

Para asegurar que la gerencia sabe qué está sucediendo en la empresa, los propietarios y gerentes establecen diversos mecanismos de la manera que sea apropiada para el contexto relevante y la cultura organizativa: monitoreo, auditoría, informes y encuestas a los partícipes.



EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

## Lista de control

1. **¿Quién en nuestra empresa tiene la responsabilidad de asegurar que las creencias fundamentales de la empresa están documentadas y difundidas a los empleados, agentes y otros partícipes?**
2. **¿Cómo comunican nuestros propietarios y gerentes los estándares, procedimientos y expectativas de la empresa a nuestros empleados, agentes y otros partícipes?**
3. **¿Es razonable que los propietarios y gerentes esperen que los empleados y agentes informen acerca de la mala conducta observada? Si no, ¿por qué no? Si no, ¿qué otros mecanismos se implementaron o deberían implementarse de modo que los propietarios y gerentes sepan qué está sucediendo en la organización?**

9

Evaluación de las necesidades de comunicaciones

La hoja de trabajo 9 de la RBE, que puede fotocopiar para el uso con su organización, asiste a los propietarios y gerentes para que realicen un análisis de las necesidades para averiguar qué necesitan saber los partícipes. Utilice las herramientas de evaluación de estándares (entrevistas, grupos de enfoque, encuestas, revisión de documento y observación directa) para contestar las preguntas incluidas.

	Entrevistas	Grupos de enfoque	Encuestas	Revisión de documento	Observación directa
¿Qué clase de problemas de conducta empresarial responsable enfrentan o les preocupa a los empleados y otros partícipes?					
¿Qué deben saber los empleados y otros partícipes para poder cumplir sus roles y responsabilidades y tener expectativas razonables de la empresa?					
¿Cómo se enteran los empleados y otros partícipes de lo que se espera de ellos y qué pueden esperar?					
¿Qué métodos de comunicaciones están disponibles para la empresa para llegar a partícipes específicos?					
¿Cuáles son los criterios por los cuales se evaluarán las comunicaciones exitosas?					

Con el uso de la hoja de trabajo 10 de la RBE, los diseñadores del programa de capacitación pueden trabajar a partir de los resultados esperados del programa de ética empresarial a través de temas generales y específicos de capacitación, para formular objetivos específicos de este programa. Al llenar la hoja de trabajo 10 de la RBE, que puede fotocopiar para uso dentro de su organización, trate separadamente cada celda frente al resultado del programa.

Resultados esperados del programa	Temas generales de capacitación	Temas específicos	Objetivos de la capacitación
<b>Cantidad de violaciones observadas de estándares de la empresa, que incluyen requisitos legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creencias fundamentales de la empresa</li> <li>• Riesgos para la empresa cuando se violan estándares</li> <li>• Responsabilidad y obligación personal y de la organización</li> <li>• Diferencia entre la moralidad personal y los estándares de la empresa</li> <li>• Política sobre premiar el comportamiento responsable y castigar el comportamiento irresponsable</li> </ul>		
<b>Conciencia de los problemas de conducta empresarial responsable en el trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas de la empresa sobre el comportamiento del empleado</li> <li>• Expectativas del participante</li> <li>• Estándares y políticas de la empresa</li> <li>• Reconocimiento de problemas de ética, cumplimiento y responsabilidad</li> </ul>		
<b>Con cuánta frecuencia hablan los empleados y agentes en términos de creencias fundamentales y estándares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría de ética y política</li> <li>• Dimensiones de la cultura</li> <li>• Valor de la diversidad</li> <li>• Escuchar y dar comentarios y reacciones</li> </ul>		
<b>Con cuánta frecuencia los empleados y agentes toman decisiones en cuanto a las creencias fundamentales y los estándares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética, cumplimiento y toma de decisiones de responsabilidad</li> <li>• Planificación estratégica basada en creencias fundamentales</li> </ul>		
<b>Cuánta disposición tienen los empleados y agentes a buscar asesoramiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad individual para buscar asesoramiento</li> <li>• Canales de la comunicación</li> </ul>		

continúa en la siguiente página

Medidas de rendimiento	Temas generales de capacitación	Temas específicos	Resultados de la capacitación
<p><b>Cuánta disposición tienen los empleados y agentes a informar sobre las violaciones observadas o sospechadas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad individual para informar sobre los negocios</li> <li>• Canales de comunicación</li> <li>• Política sobre confidencialidad</li> <li>• Política contra las represalias</li> </ul>		
<p><b>Qué nivel de satisfacción con la respuesta de la administración tienen aquellos que informaron sobre las violaciones observadas o sospechadas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del gerente o supervisor para asesorar a los empleados</li> <li>• Políticas sobre la confidencialidad y la no-represalia</li> <li>• Protocolos de la línea de ayuda</li> </ul>		
<p><b>Qué nivel de compromiso tienen los empleados para con la empresa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creencias fundamentales acerca de las expectativas del partícipe</li> <li>• Roles y responsabilidades individuales y de la empresa para con los partícipes</li> <li>• Oportunidades para mejorar la reputación de la empresa</li> <li>• Oportunidades para agregar valor a la comunidad</li> <li>• Habilidades individuales o de equipo, conocimiento, entendimiento y desarrollo de actitudes</li> </ul>		
<p><b>Cuánta satisfacción tienen los partícipes de que la empresa cumple con sus expectativas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creencias fundamentales acerca de las expectativas del partícipe</li> <li>• Roles y responsabilidades individuales y de la empresa para los partícipes</li> <li>• Oportunidades para mejorar la reputación de la empresa</li> <li>• Oportunidades para agregar valor a la comunidad</li> <li>• Habilidades individuales o de equipo, conocimiento, entendimiento y desarrollo de actitudes</li> </ul>		



**Hoja de la infraestructura de comunicaciones**

La hoja de trabajo 11 de la RBE, que puede fotocopiar para el uso dentro de su organización, proporciona una herramienta para asegurar la consideración de toda la infraestructura necesaria para comunicar y solicitar comentarios y reacciones sobre los estándares, procedimientos y las expectativas de la empresa. Los propietarios, gerentes y miembros de personal deben discutir con sus participantes cada problema a lo largo del eje vertical para asegurarse de que son coherentes con sus creencias fundamentales y los estándares de referencia y las mejores prácticas desarrolladas en este capítulo. De este diálogo podrán identificar cualquier infraestructura de ética empresarial requerida.

	<b>Creencias fundamentales de la empresa</b>	<b>Estándares de referencia o mejores prácticas</b>	<b>Estructura y práctica actual</b>	<b>Infraestructura requerida</b>
<b>Medios de comunicar los estándares y procedimientos y establecer expectativas</b>				
<b>Procedimientos de monitoreo y auditoría y mecanismos de diálogo</b>				